

- вирусов. – М.: МинЖКХ РСФСР, 1990. – 18 с.
- 3.Кондратьев В.Г. Общая гигиена. – М.: Медицина, 1972. – 368 с.
- 4.Тимаков В.Д., Левашов В.С., Борисов Л.Б. Микробиология. – М.: Медицина, 1981. – 511 с.
- 5.Покровский В.И., Поздеев О.К. Медицинская микробиология. – М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001. – 769 с.
- 6.Чистович Г.Н. Бактериофаги, действующие на кишечные бактерии // Санитарная микробиология. – М.: Медицина, 1970. – 356 с.
- 7.Григорьева Л.В., Багдасарьян Г.А. Критерии оценки воды по бактериологическим и вирусологическим показателям // Справочник по санитарной микробиологии. – Кишинев: Карта Молдавия, 1981. – 274 с.
- 8.Григорьева Л.В. Энтеровирусы во внешней среде. – М.: Медицина, 1986. – 268 с.
- 9.Унифицированные методы исследования качества вод. Ч IV. Микробиологические методы. – 4-е изд. – М., 1985. – 269 с.
- 10.Лакин Г.Ф. Биометрия. – М.: Высш. шк., 1990. – 352 с.

*Получено 12.02.2004*

УДК 628.1 : 628.2 : 658

Г.К.АГАДЖАНОВ, д-р экон. наук, Ю.Н.ГРИГОРЧУК

*СПКБ АСУВ ТПО «Харьковкоммунпромвод»*

О.Н.ПЛАХОТНИК

*КП ПУВКХ, г.Днепропетровск*

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ВКХ**

Определены фазы трансформации внутриорганизационного механизма управления, предложена схема реализации процессного менеджмента на ключевых процессах производственного цикла предприятий ВКХ.

Актуальность исследований в направлении поиска адекватных внутриорганизационных механизмов управления предприятиями отрасли определяется все еще нерешенной проблемой рыночной адаптации предприятий ЖКХ в целом и предприятий водопроводно-канализационного хозяйства, в частности.

Необходимость трансформации внутриорганизационного механизма управления безальтернативна и практически не зависит ни от глубины, ни от характера реформ проводимых в направлении реорганизации и реструктуризации предприятий, т.к. внутреннее устройство системы управления предприятием напрямую зависит от влияния внешней среды, и определяется, в частности:

- формой отношений с представителями государства, его социально-экономической политикой институциональными установками, в т.ч., например, уровнем налогообложения, инвестиционной предпосылкой и др.;
- структурой и интересами внешних собственников;

структурой и условиями (требованиями) потребителей;  
структурой и условиями поставщиков ресурсов;  
состоянием сырьевой и ресурсной среды;  
состоянием производственных мощностей и потребностями технико-технологических инноваций.

Именно качеством организационного управления адаптированными процессами производства, определяется адекватность реакции предприятия на изменения внешней среды.

Целью настоящей работы является определение характера действий, которые необходимо провести по настройке предприятий в комплексе и вслед за организационным моделированием процессов производства, т.е. формирование практических подходов к построению алгоритмов управления процессами производства уже подвергнутыми реинжинирингу (инжинирингу). Иными словами авторы ставят задачу определить суть процессного менеджмента на предприятиях ВКХ, разработать схему подключений менеджмента среднего звена к управлению процессами производства, установить порядок его взаимодействия с топ-менеджментом предприятий, создать экономико-организационную предпосылку управления издержками производства и бюджетирования.

В настоящее время активность бизнес консультантов, консалтинговых групп, теоретиков и практиков менеджмента, специалистов в области информатизации и автоматизации предприятий в значительной мере направлена как на развитие методологии проведения моделирования бизнес-процессов, так и на формирование приемов перехода от функционального к процессному управлению предприятием [1-3].

Опыт СПКБ АСУВ в проведении моделирования бизнес-процессов отраслевых предприятий сегодня охватывает все ключевые производственные процессы водоснабжения и водоотведения. Порядок проведения организационного моделирования приведен в таблице в форме матрицы, которая используется для определения характера и масштаба работ на объекте. Практическими результатами проведения моделирования процессов становится достижение на предприятии ВКХ следующих организационно-управленческих категорий:

уточнения процессов производства с точки зрения условий эффективного управления ими (объединение технологических процессов в организационные процессные блоки – укрупнение организационных элементов управления, выделение или обособление процессов в соответствии с требованиями целесообразности – создание но-



вых, по организационным признакам, процессов;  
оптимизация состава функций, уточнение ответственных за их реализацию;  
адаптация организационной структуры и кадрового состава;  
редакция формальных документов, регламентирующих действия участников процесса в духе проводимых изменений;  
оптимизация производственных отношений и качества исполнительской дисциплины, обеспечение их адекватности требованиям эффективной реализации процессных задач;  
редакция форм документооборота, сопровождающего процессы;  
организация информационных потоков и базы данных, ориентированных на детальный учет и контроль за ресурсами процесса;  
формирование методики экономического учета издержек процесса как компоненты себестоимости продукции предприятия, нормирование и управление этой компонентой;  
создание условий, в том числе неформальных для внедрения достижений информационных технологий управления предприятием, например, информационно-аналитических систем.

Комплекс работ по организационному моделированию процессов представляет собой первую фазу настройки внутриорганизационного механизма предприятия.

Суть второй фазы настройки заключается в следующем:

отказе от длинного цикла организационного управления функциями служб и подразделений, обслуживающих технологические процессы;  
преобразование системы учета и контроля ресурсопотребления в процессно-ориентированную, непрерывную, при сохранении традиционной дискретной с принятой периодичностью, определяемой сроками, налоговой отчетности предприятия;  
децентрализация управления инженерно-техническим и экономическими аспектами производства (технологических процессов) с сохранением оперативной координирующей роли и стратегической доминанты системы центрального управления предприятием.

Изложенное выше относится к определению смысла внедрения процессного менеджмента, которое представляется возможным только благодаря (и после) проведению организационного моделирования процессов, созданию организационно-экономического механизма оперативного или непрерывного контроля ресурсопотребления, организационных условий реализации адекватного децентрализованного управляющего воздействия, в том числе балансирования параметрами процесса и его экономическими результатами.

Алгоритм внедрения процессного менеджмента можно иллюстрировать следующим образом: представим весь цикл ключевых технологических процессов водоснабжения-водоотведения в виде организационных блоков (рис.1), состоящих из одного (простого) или более одного (сложного) технологических процессов, управление которыми выстраивается от ключевого процесса к его составляющим (рис.2).

На рис.1 технологический процесс подъема воды ТП 1 может рассматриваться как простой, который охватывает управление насосными станциями I, II, III подъемов, камерами переключений, водоводами до города и включает в себя как сам подъем, так и транспортировку воды в силу реализации одной физической процедуры – перекачивания.

Технологический процесс подачи и распределения воды ТП 3 может рассматриваться как сложный, включающий ТП 3.1; ТП 3.2; ТП 3.3; ТП 3.4.

Рассмотрим схему управления процессами ТП 1 и ТП 3 в традиционном ее порядке (рис.2, а, б).

Поток ресурсов, используемых в процессах, проходит блок учета и контроля (БУКР), который доводит информацию о поданных (УКПР) и использованных (УКИР) ресурсах до центра управленческих решений – блока управленческого анализа (БУА), где формируется координированная с данными об инженерно-техническом состоянии процесса, совокупная функциональная реакция, выраженная в управленческом воздействии на процесс.

В условиях реальной деятельности предприятия управление процессами выполняется при участии центральной бухгалтерии (БУКР), курирующей учет и контроль (УКПР и УКИР) и главного инженера со службами экономического и инженерно-технического обеспечения (БУА), реализующих управленческие решения и координацию (ЦУР и УК). Периодичность глубокой (опирающейся на анализ)\* управленческой реакции при этом, в штатных условиях (нормальном режиме), определяется периодом возникновения соответствующих данных отчетной информации, которые, в свою очередь, формируются один раз в месяц. Естественно, управленческая реакция в существующих условиях носит рефлекторный характер, а воздействия на процесс, реализуемые по прошествии месяца с момента возникновения ее побудившей

---

\* Здесь не рассматривается реакция на события, требующие немедленной коррекции технологического процесса. Речь идет о ритмичной работе, в пределах технико-экономических нормалей, опирающейся на показатели деятельности.



производственной ситуации – "приблизительны", их экономическая адекватность не гарантирована.

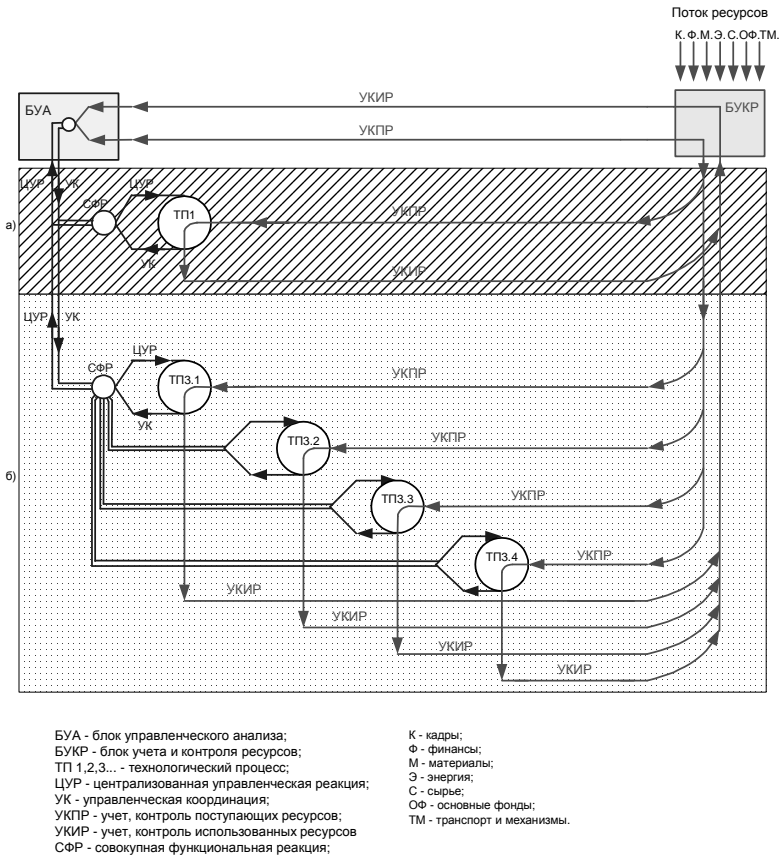


Рис.2 – Существующая система организационного управления процессами производства:

- а) - простым (одноэтапным) технологическим процессом  
б) - сложным (многоэтапным) технологическим процессом

Основным выводом, по существующей схеме "оперативного" управления процессами, является следующий: длительность формирования информации, необходимой для принятия корректных (эффективных) управленческих решений, большое число служб-участников процессов, связанных с подготовкой статистических данных, отсут-

вие соответствующего анализа, снижают "прицельность" технологического аспекта управления и не обеспечивают экономической мотивации управления ресурсопотреблением, сводя его к регистрации случайных параметров.

Внедрение в схему управления менеджера процессов (рис.3, а, б) позволяет наряду с реализацией традиционного централизованного управления рефлексного характера (управленческой реакции на прошлые изменения экономических параметров) иметь независимую систему оперативного анализа природы отклонений ресурсопотребления (ПУР, ПКР) и оказывать адекватное воздействие (ОУР) на нормализацию экономических показателей процесса (ЭПП) в режиме реального времени.

Основными выводами по возможным результатам внедрения менеджмента процессов в практику управления деятельностью предприятий ВКХ при трансформации их внутриорганизационного механизма, являются:

отказ от использования длинной цепи ("петли") центрального управления в практике оперативного воздействия на процесс, но сохранение за центральным управленческим циклом ежемесячного контроля за реализацией стратегии предприятия с необходимой координацией (ЦУР, УК);

отказ от практики управления технологическими параметрами процесса без соответствующей собственной процессной экономической мотивации и непрерывного сравнительного анализа "нормативного" значения компоненты процессных затрат в себестоимости воды (услуг водоотведения) с фактическими;

передача менеджерам процесса прав оперативного управления ключевыми технологическими процессами и их составляющими, подготовки организационных решений по созданию центров ответственности с технической базой и задачами процессных блоков основного производственного цикла, процессной экономикой, соответствующим бюджетированием и формализацией взаимоотношений менеджмента среднего звена и топ-менеджмента.

Достижение указанных результатов создает предпосылку и необходимые условия перехода к процессному управлению предприятиями ВКХ и окончательной рыночной адаптации их внутриорганизационных механизмов.



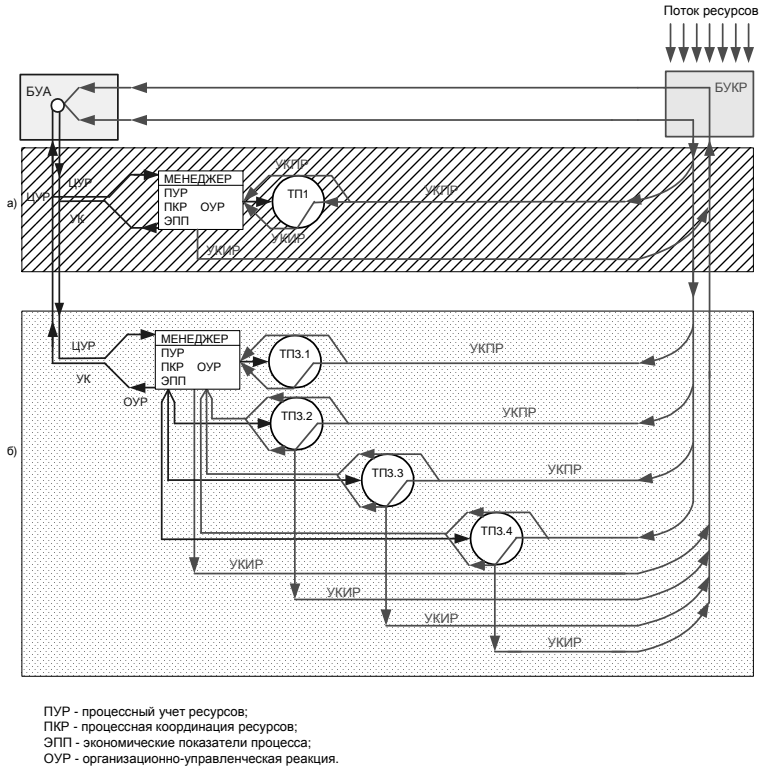


Рис.3 – Внедрение менеджмента процессов, создание предпосылки процессного управления предприятием:

- а) - простым (одноэтапным) технологическим процессом
- б) - сложным (многоэтапным) технологическим процессом

1. Агаджанов Г.К., Григорчук Ю.Н., Стулов В.В. Моделирование бизнес-процесса управления аварийно-восстановительными работами на сетях ВКХ // Вестник Одесской государственной академии строительства и архитектуры. Вып. 11. – Одесса, 2003. – С.73-77.

2. Агаджанов Г.К., Григорчук Ю.Н. Моделирование бизнес-процесса управления энергопотреблением и сущность энергоменеджмента предприятий ВКХ // Научный вестник строительства. Вып. 21. – Харьков: ХГТУСА, 2003. – С.260-263.

3. Калянов Г.Н. Процессный подход и типизация бизнес-процессов // Труды 6-й Российской научно-практической конференции "Реинжиниринг бизнес-процессов на основе современных информационных технологий". – М., 2002. – С.94-96.

Получено 12.02.2004